

## "Normalisation langagière et "assujettissement joyeux" au travail"

Mariscal, Vincent

### Abstract

Le renouvellement du discours managérial, dans les années 1980, coïncide avec la consolidation des positions du capitalisme néolibéral. Sur le modèle du management participatif, on donne alors une place centrale à la communication entrepreneuriale. Une littérature spécialisée apparaît, destinée à qui voudrait maîtriser la langue de l'entreprise, (top-) managers, étudiants ou demandeurs d'emploi. Ces manuels sont le pendant d'une littérature managériale dont le développement est exponentiel. Leur contenu donne accès aux pratiques langagières qui seraient les seules valables économiquement, et présentant une utilité dans le sens où elles amélioreraient la productivité. Elles doivent aussi permettre de rendre les acteurs employables, et faire en sorte que leurs comportements langagiers soient en parfaite adéquation avec les attentes du marché de l'emploi et les besoins des entreprises. Nous voulons discuter, à partir d'un large corpus de manuels de...

Document type : *Communication à un colloque (Conference Paper)*

## Référence bibliographique

Mariscal, Vincent. *Normalisation langagière et "assujettissement joyeux" au travail*. Congrès du Réseau francophone de sociolinguistique (Université de Grenoble, du 10/06/2015 au 12/06/2015).

# **Normalisation langagière et « assujettissement joyeux » au travail**

## **Introduction**

Au début des années 1980, de nouvelles approches du management sont apparues, remettant en cause la division technique et sociale classique du travail. Ce « néomanagement » s'est construit, entre autres, autour des idées de « participation », de « collaboration », de « démocratisation » et d'« horizontalisation » de l'organisation.

L'un des moyens préconisé par les théoriciens du néomanagement pour mettre en œuvre ce type d'organisation est de concevoir l'entreprise comme étant un lieu où tout et tout le monde communique.

Notre objectif est d'essayer de mieux saisir cette évolution en montrant comment elle s'est accompagnée d'une normalisation des pratiques langagières au travail.

Notre expertise de la littérature concernant la communication d'entreprise, mais aussi celle de la littérature néomanagériale, nous a incité à aborder la normalisation du langage au travail sous un angle sensiblement différent de celui du « taylorisme des services » (Bourdieu 2001 : 47), phénomène qui s'apparente à ce que Josiane Boutet (2008) a décrit concernant les centres d'appel, où l'on met en place des « scripts langagiers » stricts destinés à encadrer les relations entre l'opérateur téléphonique et le client.

L'une des raisons à cela est que nous voulons insister sur le fait que les théoriciens du néomanagement et de la communication d'entreprise mettent, justement, au centre de leurs propos la remise en cause du taylorisme. Tout du moins, l'organisation idéale qu'ils promeuvent est censée s'opposer à ce modèle classique. D'autre part, nous nous intéressons à une théorisation générale du management et de la communication, et non au travail tel qu'il est prescrit directement sur le terrain.

Nous avons fait une lecture approfondie d'une vingtaine de manuels de communication d'entreprise (ayant succédé à l'analyse d'une vingtaine de manuels de néomanagement). Nous allons voir de quelles manières le langage au travail a fait l'objet d'une normalisation globale, mais aussi comment le caractère coercitif de cette normalisation a été euphémisé de manière à créer ce que nous appelons, à la suite de Frédéric Lordon (2010, 2013), un « assujettissement joyeux ».

Premièrement, nous allons voir que la communication est montrée, dans les ouvrages étudiés, comme étant un impératif. Deuxièmement, nous étudierons le type de pratiques langagières qu'une majorité des manuels étudiés défendent, à travers l'idée de « langage commun ». Pour finir, nous verrons que cette vision du langage doit servir à normaliser les pratiques langagières au travail, tout en assurant un « assujettissement joyeux », par la mise en place d'une image idéalisée de l'organisation.

### **1. Communiquer au travail : un impératif pour être et demeurer « employable »**

Depuis le début des années 1980, un certain nombre d'évolutions sociopolitiques et dans la législation du travail ont fait que la parole au travail ne pouvait plus être considérée par le management, comme ce fut le cas dans le cadre des entreprises tayloriennes, comme étant

uniquement dédiée aux temps morts ou associée à l'image d'un individu oisif (Boutet 2008, Le Goff 1989).

Cette « libération » du langage au travail, notamment en France par l'intermédiaire des lois Auroux de 1982, apparaît en même temps que le management dit « participatif » ou « collaboratif ». De cette manière, « communiquer » est passé, dans l'organisation, de l'état d'interdit à celui d'impératif pour assurer la participation de tout un chacun. Les théoriciens du néomanagement en général, et ceux de la communication d'entreprise en particulier, ont alors voulu normaliser le langage ainsi libéré, pour qu'il fasse partie intégrante du processus productif de l'entreprise, en d'autres termes qu'il contribue pleinement à sa rentabilité (Boutet 2008, Floris 1996 : 114, Heller et Boutet 2006).

Ainsi, malgré un environnement de travail où la concurrence et l'individualisation sont de plus en plus fortes, il faudrait, pour être et demeurer « employable », développer spécifiquement les compétences de communication prescrites par les manuels. À cet égard, ces ouvrages devraient participer à donner accès à cette « employabilité », c'est-à-dire à faire en sorte que le travailleur, selon la définition de Bernard Friot (2012 : 186), soit « porteur d'une permanente "distance à l'emploi" à réduire », grâce à ce support d'(auto)formation.

Les individus, dans les nouvelles organisations devraient ainsi cultiver leur sens de la « connectivité » (Boltanski et Chiapello 1999 : 151, 219). Pour prendre un exemple concret, les travailleurs, et en particulier les managers, sont enjoins à créer et à entretenir des « réseaux », c'est-à-dire à inscrire leurs actions dans l'optique des sociétés mondialisées et libre-échangistes (Mattelart 2011). Nicole D'Almeida et Thierry Libaert (2010 : 29) évoquent à cet égard dans leur manuel, l'idée selon laquelle la nécessité de créer et d'entretenir un réseau d'entreprises se serait imposée de l'extérieur, par l'éclatement des organisations sur le plan « spatial », « temporel » et « statutaire ».

Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999 : 168, 217) ont bien montré que l'entreprise était ainsi entrée, depuis les années 1980, dans un « monde connexionniste » qui, pour François Cusset (2008 : 322-323), est devenu une véritable norme comportementale, « où il faut se connecter pour exister, où tout doit être continuellement relié ». C'est ce qui devrait éviter l'atomisation de l'organisation mondialisée (Mattelart 2011 : 339), organisation qui est donc présentée, dans les manuels, comme devant être un collectif, fonctionnant à l'unisson (Floris 1996) quelle que soit sa taille.

Créer des liens par la communication équivaut donc, dans cette théorisation de l'organisation, à « l'horizontalité de la démocratie (contre la verticalité totalitaire) » (Cusset 2008 : 322-323), ce qui correspond bien à la volonté du néomanagement, évoquée plus haut, de déayloriser l'entreprise et de créer un collectif uni, en particulier par l'intermédiaire des pratiques langagières.

## **2. L'instauration d'un « langage commun » : l'utopie d'une intercompréhension sans faille**

Ainsi, selon le manuel de Sébastien Nahon et Laurent Taskin (2009 : 100), l'importance du langage pour l'organisation devrait « se comprendre dans le fait que la source principale de la productivité réside dans le transfert des intentions, des actions et des savoirs des différents

acteurs des processus de production ». En d'autres termes, tout un chacun, dans l'entreprise, devrait être apte à se faire comprendre pour que le processus productif soit opérant. À cet égard, Pierre Guilbert (2007 : 55) prétend, dans son manuel, que la « seule règle qui devrait orner tous les frontons de tous les temples de la communication et servir de leitmotiv à toutes les boîtes de comm » est « l'important n'est pas ce qui est dit ; l'important est ce qui est compris ».

Pour que cette « connectivité » dans l'organisation soit accomplie, la majorité des manuels étudiés préconisent l'instauration d'un « langage commun ». C'est d'ailleurs essentiellement par ce biais que la problématique du langage est abordée dans ces publications, comme nous allons le montrer.

Pour Ramez Cayatte (2008 : 30), l'un des moyens pour établir et imposer ce « langage commun » serait de créer un « référentiel de communication », appelé à devenir la « "bible" de la communication ». Mais, il s'agit là, simplement, d'un document interne contenant « une présentation du projet » dans lequel les acteurs sont engagés, ainsi que la liste des « arguments justifiant sa réalisation et un glossaire des mots-clés ». Ici, nous sommes donc dans l'optique d'une standardisation de procédures, plus que dans celle d'une normalisation langagière.

Mais d'autres auteurs de manuels, comme Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez (2001 : 84), vont plus loin. Pour eux, le « langage commun » est ce qui devrait permettre à chacun de « s'identifier à l'entreprise ou plus modestement de s'intégrer » dans son « système de valeurs ». Donc, le « langage commun » serait synonyme, plus largement, de « culture d'entreprise », comprenant un ensemble de techniques destinées à motiver et à fédérer les individus en faisant en sorte qu'ils s'identifient à une culture commune. Dans ce sens, le « langage commun » devrait participer à la création d'un consensus, en vue de créer une communauté à travers une image idéalisée de l'organisation, et jouer ainsi le rôle d'un outil d'harmonisation sociale.

Nicole D'Almeida et Thierry Libaert (2010 : 28-29) considèrent même le « langage commun » comme étant un « ciment » « ethnologique » et « anthropologique », par lequel « des personnes se sentent appartenir à la même société et existent comme une totalité organisée ».

Ainsi, comme André A. Lafrance et François Lambotte (2008 : 33-34, 111) le prétendent, tout un chacun devrait « pouvoir "décoder" le langage (verbal ou écrit) utilisé » et ainsi être en mesure de « comprendre le manager », même en n'étant pas initié « aux termes spécifiques du langage technique ». On voit donc la possibilité d'une intercompréhension pouvant dépasser les barrières des compétences techniques et celles de la hiérarchie, éliminant ainsi toute forme d'« asymétrie » ou de « dissymétrie » (Filliettaz 2006, Kerbrat-Orecchioni 1992 : 71) dans les interactions langagières au travail.

En règle générale, le langage lui-même est défini, dans les manuels de communication étudiés, comme étant un « code », dont les différentes facettes seraient l'orthographe, la syntaxe, la typographie, le graphisme et même la déontologie et la morale. Cette définition du langage est donc axée sur une forme que tout un chacun devrait pouvoir comprendre en ayant intégré le même « code » linguistique et culturel.

Cette vision prédomine depuis longtemps dans le domaine de la communication d'entreprise. Les quelques schémas de communication présents dans ces manuels sont minimaux (schémas 1 à 4). Ceux-ci n'ont pour but que de repérer des éléments fonctionnels essentiels, de manière à ce que ce modèle paraisse applicable en toutes circonstances permettant, ainsi, une intercompréhension sans faille.

Cela n'est pas sans rappeler la vision « paléo-linguistique » qui est, par exemple, celle de Ferdinand de Saussure (1972), concernant la « parole », ou celle de Roman Jakobson (1963), concernant la « communication verbale » (schémas 5 et 6). Mais, pour résumer, cette définition du langage a surtout subi l'influence de la « cybernétique » (Mattelart 2011) et, en particulier, celle de la *Théorie mathématique de la communication* proposée, au début des années 1950, par Claude Shannon et Warren Weaver (1975), à la suite de Norbert Wiener (1948) (schéma 7).

Nous avons donc affaire, comme Yves Winkin (2001 : 39, 53) le montre, à une idée « très visuelle, très explicite, très "évidente" » du langage, où « le phénomène de la communication interindividuelle va de soi ».

### **3. « Assujettissement joyeux » au travail**

Ainsi, on peut avoir l'impression que le fait de vouloir définir de cette manière l'activité langagière au travail marque une volonté d'agir profondément sur cette faculté spécifiquement humaine et, par ce biais, sur la subjectivité même des acteurs (Clot 2008).

Mais ce n'est pas la volonté qui est revendiquée par les auteurs des manuels qui promeuvent, avant tout, une vision consensuelle et universelle du langage et poursuivent l'utopie que Bernard Floris (1996 : 226) appelle une « idéologie managériale consensuelle et intégrative ».

À notre sens, cette vision utopique contribue à euphémiser le caractère fondamentalement coercitif du « langage commun », en voulant donner l'illusion aux acteurs d'appartenir à un collectif, au fameux « village planétaire » (Breton 1992). Ce « village planétaire » est fondé, justement, sur les idées de « libre-échange » (Mattelart 2011), d'« autonomie », de « responsabilité » dans une communauté humaine unifiée, sans classes sociales, où l'intercompréhension est une évidence, mais aussi sur l'idée de « transparence des organisations » (Clot 2008 : 12-13, 16, 21), idéaux qui s'inscrivent, typiquement, dans l'imaginaire néolibéral (Dardot et Laval 2010, Denord 2007).

Nous en concluons, avec le philosophe Frédéric Lordon (2010 : 19, 21, 62, 86, 2013 : 170), qu'il ne faut pas voir, ici, un paradoxe entre le caractère intrinsèquement coercitif des moyens préconisés et la fin utopique revendiquée par les auteurs des manuels. Nous défendons l'idée que le but est, justement, de faire en sorte de « réjouir » l'individu de manière à ce qu'il « s'embarque » dans la poursuite d'un désir qui est celui de son patron et/ou des actionnaires de son entreprise, par l'intermédiaire de l'idéal d'une communauté fraternelle et consensuelle, « unanime » (Le Goff 1989 : 339), dans laquelle on demeurerait, néanmoins, libre et autonome, alors qu'il s'agit, éminemment d'un dispositif d'assujettissement.

Donc, le caractère coercitif du « langage commun » paraît devoir être compensé par l'illusion d'une appartenance à une communauté de travail idéale, unie par les mêmes normes

langagières et culturelles. C'est ce qui fait que nous sommes amenés à utiliser la notion d'« assujettissement joyeux ».

## Ouverture

En guise d'ouverture, nous voulons insister sur le fait que le « langage commun » qui devrait, si l'on en croit les manuels de néomanagement et de communication, s'intégrer dans un ensemble de « *soft laws* », c'est-à-dire être des « lignes directrices souples » et non des « règles strictes » (Hibou 2012 : 115), consiste bel et bien en des « *hard laws* », qui font qu'aucune pratique langagière, et plus globalement qu'aucun comportement, ne pourrait exister en dehors de la logique néomanagériale s'inscrivant, elle-même, dans l'imaginaire néolibéral (Dardot et Laval 2010, Denord 2007) et dans celui de la globalisation (Duchêne 2009, Heller 2003).

De fait, le « langage commun » est là pour donner aux faits sociaux et langagiers « une prévisibilité relative », voire totale (Coutrot 1998 : 169), par l'intermédiaire de laquelle on pourrait maîtriser le système productif dans son ensemble en agissant directement sur la subjectivité des acteurs. Cette réflexion n'est pas sans faire écho à celle du philosophe Baruch Spinoza (1954 : 952) pour qui « commander » aux « langues » relèverait d'une volonté d'exercer une autorité absolue sur les individus, projet qu'il juge néanmoins impossible (cf. Balibar 2013).

C'est pourquoi la communication entrepreneuriale a, aujourd'hui, une importance stratégique capitale pour le néomanagement (Dejours 2009 : 79), car elle est censée permettre la « réalisation d'une symbiose individu organisation » (Aubert et de Gaulejac 1991 : 58) la plus aboutie que l'on ait vu jusqu'ici.

## Références bibliographiques :

- Aubert, Nicole et Gaulejac, Vincent de (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Balibar, Étienne (2013). *Spinoza et la politique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Boltanski, Luc et Chiapello, Ève (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bourdieu, Pierre (2001). *Contre-feux, tome 2*. Paris : Raisons d'Agir.
- Boutet, Josiane (2008). *La vie verbale au travail. Des manufactures aux centres d'appels*. Toulouse : Octarès.
- Breton, Philippe (1992). *L'utopie de la communication : le mythe du « village planétaire »*. Paris : La Découverte.
- Clot, Yves (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La Découverte.
- Coutrot, Thomas (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*. Paris : La Découverte.
- Cusset, François (2008). *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*. Paris : La Découverte.
- Dardot, Pierre et Laval, Christian (2010). *La nouvelle raison du monde : essai sur la société néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Dejours, Christophe (2009). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Denord, François (2007). *Néo-libéralisme version française : histoire d'une idéologie politique*. Paris : Demopolis.

- De Saussure, Ferdinand (1916). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot.
- Duchêne, Alexandre (2009). « Formé-e pour servir ! La part langagière de la formation professionnelle dans la nouvelle économie ». *Bulletin Suisse de Linguistique Appliquée*, n°90, p. 125-147.
- Filliettaz, Laurent (2006). « Asymétrie et prise de rôle. Le cas des réclamations dans les interactions de service ». Dans M. Laforest et D. Vincent (Éd.), *Les interactions asymétriques* (pp. 89-112). Québec : Éditions Nota Bene.
- Floris, Bernard (1996). *La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Friot, Bernard (2012). *L'enjeu du salaire*. Paris : La Dispute.
- Heller, Monica (2003). « Globalization, the new economy and the commodification of language and identity ». *Journal of Sociolinguistics*, n°7, p. 473-492.
- Heller, Monica et Boutet, Josiane (2006). « Langues et nouvelle économie : le cas du Canada ». *Langage et Société*, n°118, p. 5-16.
- Hibou, Béatrice (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Jakobson, Roman (1963). *Essais de linguistique générale* (2 vol.). Paris : Les éditions de Minuit.
- Kerbrat-Orechioni, Catherine (1992). *Les interactions verbales. Tome 2*. Paris : Armand Colin.
- Le Goff, Jacques (1989). *Du silence à la parole : droit du travail, société, État (1830-1989)*. Quimper : Calligrammes.
- Lordon, Frédéric (2010). *Capitalisme, désir et servitude*. Paris : La Fabrique.
- Lordon, Frédéric (2013). *La société des affects : pour un structuralisme des passions*. Paris : Seuil.
- Mattelart, Armand (2011). *L'invention de la communication*. Paris : La Découverte.
- Shannon, Claude et Weaver, Warren (1975). *Théorie mathématique de la communication*. Paris : La Bibliothèque du CEPL.
- Spinoza, Baruch (1954). *Œuvres complètes*. Paris : Gallimard.
- Winkin, Yves (2001). *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*. Paris : Seuil.

### **Corpus :**

- Cayatte, Ramez (2008). *Communiquer et convaincre dans un projet*. Paris : Eyrolles.
- D'Almeida, Nicole et Libaert, Thierry (2010). *La communication interne des entreprises*. Paris : Dunod.
- Décaudin, Jean-Marc, Igalens, Jacques et Waller, Stéphane (2006). *La communication interne : stratégies et techniques*. Paris : Dunod.
- Détrie, Philippe et Meslin-Broyez, Catherine (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : Liaisons.
- Guilbert, Pierre (2007). *Le B.A.-BA de la communication à l'usage de toute personne qui souhaite séduire, informer, convaincre : de Gutenberg à l'Homo Connectus*. Liège : Edipro.
- Lambotte, François et Lafrance, André A. (2011). *Tenir le C.A.P de vos communications en entreprise : pour une performance optimale dans vos réseaux humains et techniques*. Liège : Edipro.
- Nahon, Sébastien et Taskin, Laurent (2009). *E-GRH : Enjeux et perspectives : informer,*

c  
o  
l  
l  
a  
b  
o  
r  
e  
r